

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS PERCETAKAN PADA PT. UBITAL OFFSET PRINTING.

Buyung Wiranata dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: buyz91@yahoo.com; harya@peter.petra.ac.id

Abstrak-Salah satu fenomena mengenai industri grafika yaitu terus meningkatnya pertumbuhan perusahaan di bidang ini. Para pemain di industri ini tidak hanya berlomba mencari konsumen, tapi mereka juga berlomba mencari teknologi terbaru. Melalui latar belakang ini, penulis ingin meneliti lebih lanjut mengenai salah satu perusahaan percetakan yang bersaing tidak hanya dalam mendapatkan konsumen, namun juga untuk mendapatkan teknologi terbaru. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan dan pengembangan bisnis percetakan pada PT. Ubital Offset Printing. Melakukan analisa kondisi internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT, membuat usulan ancatan pengembangan usaha pada perusahaan PT Ubital Offset Printing. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan metode wawancara mendalam dalam mengumpulkan data. Teknik dalam mencari informan adalah dengan *snowball sampling*. Teknik analisa data yang digunakan oleh penulis adalah analisa SWOT. Pegujian keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber untuk membandingkan kebenaran informasi yang diperoleh melalui waktu yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menjalankan empat aspek fungsi manajemen di setiap fungsi bisnisnya namun masih mengalami masalah dalam *controlling* yang masih lemah pada fungsi Sumber Daya Manusia. Kekuatan yang belum dioptimalkan adalah modal besar yang dimiliki perusahaan, sementara kelemahan yang perlu segera diatasi adalah kurang terampilnya karyawan. Perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan pasarnya, dan ancaman terbesar datang dari harga bahan baku yang tidak stabil. Sedangkan strategi pengembangan bisnis yang siudulkan adalah *Cost Leadership*.

Kata kunci: Pengelolaan Usaha, Analisis SWOT, Pengembangan Usaha,

I. PENDAHULUAN

Industri percetakan di Indonesia terus mengalami pertumbuhan hingga akhir tahun 2012 ini. Sejak tahun 2010 jumlah perusahaan Grafika di Indonesia diperkirakan telah mencapai 35000 perusahaan. Peningkatan ini juga didukung melalui data impor mesin cetak industri grafika yang naik 40% di tahun 2011 ini menjadi US\$392 juta dibandingkan dengan impor pada 2010 yang hanya US\$280 juta. (dalam Jati, 2011, bisnis.com). Meningkatnya pertumbuhan industri percetakan ini tentu juga meningkatkan persaingan antar perusahaan. Tidak hanya bersaing untuk mendapatkan konsumen, mereka juga bersaing untuk mendapatkan teknologi terbaru untuk memberikan kapasitas produksi yang lebih besar, kualitas yang lebih baik, dan memepermudah kinerja karyawannya. Diferensiasi dalam industri ini cenderung tidak ada. Melihat hal ini, tentu membuat konsumen menjadi sensitif terhadap

harga. Untuk itu, rencana pemecahan masalah yaitu dengan memberikan suatu strategi khusus yang sesuai dengan keadaan perusahaan agar perusahaan dapat terus bersaing dengan banyaknya pemain dalam industri ini.

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Dari definisi manajemen tersebut, maka terdapat empat macam fungsi manajemen yang dapat dimiliki oleh suatu perusahaan, yaitu : perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). (Daft, 2008, p.6)

Berikutnya kajian mengenai Fungsi Bisnis, yang pertama, yaitu fungsi keuangan. Fungsi ini bertujuan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan financial melalui laporan keuangan seperti *balance sheet* dan *income statement*, yang diperlukan bagi *shareholders* (Bateman and Snell, 2009, p.19). (Daft, 2008, p.7).

Kedua, fungsi sumber daya manusia. Fungsi ini bertujuan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan manajer dan karyawan disemua tingkatan. Selain itu, divisi ini juga berfokus dalam semua aktivitas Sumber Daya Manusia, seperti perekrutan, seleksi, penempatan karyawan sesuai bidangnya, pelatihan, hubungan antar pekerja, kompensasi, promosi, penilaian kinerja, dan rencana Sumber Daya Manusia kedepan. (Bateman and Snell, 2009, p.147). (Ebert and Griffin, 2005, p. 144).

Ketiga, fungsi pemasaran. Fungsi ini bertujuan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan aktivitas pemasaran, seperti mengidentifikasi pasar, menentukan segmen pasar, dan membuat posisi perusahaan memiliki keunggulan kompetitif di pasar. (Bateman and Snell, 2009, p.147). (Ebert and Griffin, 2005, p. 144).

Keempat, fungsi Produksi dan Operasi. Fungsi ini bertanggung jawab atas proses transformasi dari barang mentah menjadi barang jadi maupun produksi dibidang jasa. Fungsi ini juga bertanggung jawab atas *inventory* dan *quality control*. (Bateman and Snell, 2009, p.147). (Ebert and Griffin, 2005, p. 144).

Berikutnya mengenai analisa lingkungan internal menggunakan pendekatan *Resource-based* mengharuskan perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya seefektif mungkin. (Daft, 2007, p. 73). Indikator kesuksesan perusahaan tersebut terdapat dalam beberapa dimensi, yaitu:

Pertama, kemampuan organisasi dalam mendapatkan sumber daya yang terbatas dan bernilai, baik *financial resources*, bahan mentah, sumber daya manusia, pengetahuan, dan teknologi.

Kedua, kejelian pengambil keputusan dalam organisasi untuk melihat, dan ketepatan dalam meramalkan kondisi eksternal perusahaan.

Ketiga, kemampuan manajer dalam menggunakan *tangible resource* (supplier, karyawan) dan *intangible resource* (pengetahuan, budaya organisasi) dalam aktivitas sehari-hari dalam organisasi.

Keempat, Kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan luar. (Daft, 2007, p. 73).

Untuk Analisa Lingkungan Eksternal menggunakan Porter's Five Forces. *Porter's Five Forces* adalah analisa yang biasanya dipakai untuk mengembangkan suatu strategi dalam industri. Menurut Porter, persaingan dalam dunia industri dapat dilihat dengan beberapa komposisi kekuatan yaitu :Munculnya kompetitor baru di produk yang sama, pengembangan produk substitusi yang potensial, kekuatan tawar-menawar konsumen, kekuatan tawar-menawar *supplier*, persaingan antar perusahaan kompetitor. (David, 2009, p.149). (Porter, 2007, p. 37-38).

Porter Generik Strategi

Definisi strategi generik menurut Porter (Daft, 2009, p.63) adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Strategi ini digunakan untuk memenangkan persaingan. Walaupun produk yang dihasilkan sejenis, tetapi antar perusahaan menginginkan produk mereka unggul di pasaran. Strategi ini terbagi menjadi 3, yaitu :

- A. Cost Leadership
- B. Differentiation
- C. Focus

Analisa SWOT dan Formulasi Strategi

Merupakan analisa faktor eksternal dan internal perusahaan, dimana analisa ini akan dijadikan informasi bagi manajer untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada. Kekuatan dan kelemahan merupakan hasil analisa faktor internal, sedangkan ancaman dan peluang merupakan hasil analisa faktor eksternal. (Bateman and Snell, 2009, p.149-150). (Ebert and Griffin, 2005, p. 144). Dengan mengetahui hasil dari analisa ini, manajer akan dapat dengan mudah mengidentifikasi strategi yang cocok untuk dipakai dalam perusahaan.

Tujuan penelitian adalah untuk : 1) Mendiskripsikan pengelolaan bisnis percetakan pada PT. Ubital Offset Printing di Surabaya. 2) menganalisa situasi lingkungan internal dan eksternal bisnis percetakan pada PT. Ubital Offset Printing di Surabaya. 3) menganalisa SWOT bisnis percetakan pada perusahaan PT. Ubital Offset Printing di Surabaya. 4) menyusun rencana pengembangan bisnis percetakan pada PT. Ubital Offset Printing di Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. (Moleong, 2011, p.6) (Umar, 2005,

p.33-34). Untuk sumber data ada 2, yaitu Data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. (Bungin, 2009, p.122). Data primer yang digunakan oleh penulis adalah hasil wawancara dengan Condro Wiryono, sebagai pemilik PT Ubital Offset Printing dan beberapa karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut untuk mengetahui bagaimana pengelolaan dan pengembangan pada PT Ubital Offset Printing. Data yang diperoleh dari sumber data sekunder, yaitu sumber data sekunder kedua sesudah data primer. (Bungin, 2009, p.122). Penulis memperoleh data sekunder berupa volume penjualan, omzet penjualan, dan sebagainya, melalui data yang sudah dipublikasikan, seperti internet (*website* perusahaan yang terkait), laporan dari konsumen, dan brosur dari perusahaan tersebut.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. (Moleong, 2011, p.186).

Subjek penelitian yang diteliti disebut sebagai informan. Informan adalah subjek yang memahami informasi objek penelitian baik sebagai pelaku maupun orang lain. (Bungin, 2007, p.78).

Pada penelitian ini, teknik penetapan narasumber yang digunakan oleh peneliti adalah *snowball sampling*. Snowball sampling merupakan teknik penentuan sampel yang mula mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang lama – lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama – tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dengan dua orang ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sebelumnya. (Sugiyono, 2012, p.85)

Dalam menganalisis data-data yang ada digunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi sumber. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. (Sugiyono, 2011, p.273-274).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Ubital Offset Printing merupakan perusahaan *offset printing* yang terletak di Jalan Ubi 6 nomor 11, Surabaya. Perusahaan percetakan ini berdiri sejak tahun 1995, dan pada saat itu, perusahaan ini berada di Jalan Kemelaten 25, Kedurus, Surabaya. Namun sejak tahun 1998 perusahaan ini berpindah tempat menjadi di Jalan Ubi. Pada tahun 2012, kapasitas produksi PT. Ubital Offset Printing sebulannya adalah sebanyak 170 ton, dengan omzet sebesar Rp 2.000.000.000,00. Saat ini perusahaan telah menggunakan 125 orang karyawan dengan total aset sekitar 57 miliar rupiah yang terdiri dari 8 buah mesin dengan harga masing-masing sekitar 7 miliar rupiah, dan lokasi seharga 1,8 miliar. Aset tersebut

belum termasuk *truck* dan mobil yang digunakan untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.

1. Pengelolaan perusahaan

A. Fungsi Keuangan

1. *Planning*

Perencanaan awal keuangan pada perusahaan ini adalah dengan membuat anggaran bulanan yang membagi dana untuk para supplier, pemasaran produk, operasional sehari-hari, dan untuk mendistribusikan hasil produksi.

2. *Organizing*

Kegiatan utama keuangan dilakukan oleh kepala staf dan dibantu dengan 2 orang staf, yaitu seorang staf untuk kas besar dan seorang staf untuk kas kecil. Mereka bertugas mempunyai tugas untuk pemberian sugu supir dan asisten supir, memberi gaji bulanan karyawan lainnya serta membuat pembukuan.

3. *Actuating*

membuat laporan keuangan aktifitas perusahaan pada setiap akhir bulan yang meliputi penerimaan uang dari setiap order konsumen dan pengeluaran yang digunakan untuk divisi operasional, dan kemudian hasil dari laporan keuangan tersebut akan diberikan pada pemilik perusahaan PT. Ubital Offset Printing untuk dievaluasi.

4. *Controlling*

Pengontrolan pada fungsi bisnis ini meliputi pengecekan laporan keuangan setiap harinya dan yang secara berkala yakni laporan keuangan bulanan. Laporan keuangan ini akan dievaluasi setiap bulannya secara langsung oleh pemilik perusahaan.

B. Fungsi Sumber Daya Manusia

1. *Planning*

Merekrut karyawan yang dibutuhkan oleh PT. Ubital Offset Printing untuk proses operasional sehari-harinya. Untuk menjadi kepala bagian dalam fungsi bisnis tertentu, standard perekrutan adalah minimal usia 21 tahun dan telah lulus minimal S1. Namun tidak ada syarat orang tersebut harus lulus dalam ilmu khusus tertentu, dan lebih diutamakan yang telah berpengalaman. Sedangkan untuk karyawan yang langsung bekerja dengan mesin dan supir, usia minimal adalah 21 tahun dan tidak ada syarat lainnya.

2. *Organizing*

Sementara dalam pengorganisasian, fungsi SDM ini dikuasai oleh Bapak Condro juga. Setelah melewati training karyawan, karyawan tersebut dapat mulai bekerja sesuai bidangnya masing-masing dan akan terus dimonitor oleh Bapak Condro sendiri.

3. *Actuating*

Memberikan peringatan secara lisan apabila karyawan mengalami kesalahan kerja, untuk kedua kalinya apabila tetap melakukan kesalahan yang sama, Bapak Condro akan melakukan peringatan lagi secara tertulis, namun untuk kesalahan ketiga, Bapak Condro akan mengganti orang tersebut dengan orang lain.

4. *Controlling*

Evaluasi kerja dilakukan pada tiap bulannya, yang meliputi jumlah hasil kerja yang diselesaikan, kecepatan penyelesaian pengerjaan, dan kualitas kerja yang dihasilkan. Untuk supir dan asistennya, evaluasi

didasarkan pada setiap pengirimannya yang meliputi ketepatan waktu pengiriman yang disesuaikan dengan durasi pengiriman dan dapat bekerja sesuai dengan jadwal pengiriman yang ada.

C. Fungsi Pemasaran

1. *Planning*

Mengikuti pameran-pameran grafika dan menawarkan produk PT. Ubital Offset Printing pada perusahaan yang membutuhkan jasa percetakan.

2. *Organizing*

Membagi tugas untuk menelepon dan menanyakan order berikutnya pada setiap perusahaan yang pernah menjadi konsumen PT. Ubital Offset Printing ini.

3. *Actuating*

Saling bantu membantu setiap staf divisi ini untuk membuat penawaran pada perusahaan perusahaan yang membutuhkan jasa percetakan. Pembagian tugas setiap orang jelas dan apabila ada yang berhalangan, staf lain akan langsung berupaya meng-cover pekerjaannya.

4. *Controlling*

Dilakukan langsung oleh kepala pemasaran dan akan dibuat laporan per bulannya.

D. Fungsi Produksi dan Operasi

1. *Planning*

Mengurutkan pekerjaan dengan deadline tercepat dan meminta karyawan untuk mengerjakannya.

2. *Organizing*

Menegaskan kembali pekerjaan yang harus dilakukan untuk setiap karyawan.

3. *Actuating*

Untuk karyawan, pengarahan mengenai bagaimana cara menggunakan setiap mesin. Sedangkan untuk supir, pengarahan mengenai rute-rute yang pas dalam sekali pengiriman pada beberapa konsumen.

4. *Controlling*

Pada bagian produksi, evaluasi karyawan akan dilihat berdasarkan kecepatan pengerjaan dan ketepatan. Sedangkan untuk karyawan di bagian pengiriman, evaluasi dilihat berdasarkan biaya yang dibutuhkan untuk pengiriman tersebut dan kecepatan pengiriman pada konsumen. Untuk karyawan bagian gudang, evaluasi dilakukan dengan melihat apakah ada barang yang hilang atau rusak ketika barang tersebut berada di gudang.

2. Lingkungan Internal (*Resource Based View*)

Mengenai modal untuk operasional perusahaan, setiap pendapatan dari konsumen akan dimasukkan kedalam kas perusahaan dan akan langsung diputar untuk dibelikan bahan mentah untuk *order* berikutnya.

Mengenai bahan baku, mudah untuk dicari, namun harga bahan baku tersebut cenderung tidak stabil. Di samping itu, terkadang ada masalah keterlambatan pengiriman bahan baku yang membuat PT. Ubital Offset Printing harus bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Untuk persaingan teknologi, perusahaan akan mengikuti pameran-pameran mesin cetak untuk melihat apakah ada teknologi terbaru yang dapat membuat kinerja perusahaan menjadi lebih efisien. Perusahaan tidak memiliki bagian *Research and Development* untuk mencari pengetahuan mengenai cara produksi yang lebih baik. Dalam menghadapi

perubahan lingkungan eksternal perusahaan seperti persaingan dalam industri dan permintaan konsumen, perusahaan jarang melakukan survey konsumen, kepuasan konsumen dilihat dari *feedback*. Untuk perubahan lingkungan salah satu hal yang dilakukan adalah dengan menggunakan modal perusahaan yang besar, sehingga apabila ada mesin baru atau ada hambatan lain, perusahaan akan menggunakan modal tersebut agar perusahaan tetap bertahan dalam industrinya. Modal besar yang dimiliki perusahaan menjadi salah satu kekuatan bagi perusahaan.

3. Analisis Lingkungan Eksternal (*Porter Five Forces*)

A. Ancaman dari pendatang baru

Untuk mencapai skala ekonomi bukanlah hal yang sulit bagi perusahaan bermodal besar. Tidak ada diferensiasi untuk industri ini. Kebutuhan modal cukup besar, akses distribusi luas, dan tidak diperlukan izin khusus dari pemerintah.

B. Tekanan dari produk pengganti

Memiliki kualitas yang lebih baik jika dibandingkan dengan teknologi *digital printing*, namun memang harga cetakan yang menggunakan teknologi *digital printing* lebih murah.

C. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli biasanya membeli dalam jumlah yang besar, tidak ada switching cost, pembeli sering mengancam perusahaan untuk beralih ke pesaing ketika permintaannya untuk mendapat potongan harga ditolak. Disamping itu beberapa pembeli pabrik dengan modal yang besar bahkan ada yang membuat perusahaan percetakannya sendiri untuk *packaging* produknya.

D. Kekuatan tawar menawar pemasok

Jumlah supplier sangat banyak dan mereka tidak memiliki diferensiasi tertentu. Perusahaan ini juga memiliki hubungan yang cukup baik dengan supplier.

E. Tingkat persaingan diantara pesaing

Jumlah pesaing cukup banyak, loyalitas terbentuk melalui kualitas yang baik, pengerjaan yang tepat waktu, dan harga yang murah. Tidak ada exit barriers.

4. Analisis SWOT

1. Strength

- Telah menggunakan mesin dengan teknologi yang baik.
- Perusahaan memiliki modal yang besar.
- Pembagian tugas setiap karyawan jelas dan terfokus.
- Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan beberapa supplier.

2. Weakness

- Karyawan yang terkadang lalai dan kurang teliti sehingga menciptakan produk cacat.
- Mesin yang sering membutuhkan masa *maintenance* membuat karyawan harus lembur.

3. Opportunities

- Sangat banyak bisnis yang menggunakan jasa percetakan.
- Terdapat banyak supplier yang menyediakan bahan baku.

4. Threats

- Banyak perusahaan sejenis sedangkan switching cost cenderung tidak ada.

- Harga bahan baku yang tidak stabil.

Sehingga dapat disimpulkan beberapa strategi, yaitu :

1. Strategi SO

- Eksansi Pasar. Dengan modal perusahaan yang besar dan kebutuhan akan percetakan juga terus meningkat, akan sangat menguntungkan bagi perusahaan untuk memperluas pasar.
- Menambah mesin baru. Dengan modal perusahaan yang besar, perusahaan dapat meningkatkan kapasitas produksinya dengan menambah mesin baru untuk dapat mencapai permintaan dari pelanggan-pelanggan baru.
- Menambah jumlah relasi dengan supplier. Memiliki hubungan yang baik dengan supplier dapat memudahkan perusahaan untuk mencari supplier khusus dengan tipe kertas tertentu.

2. Strategi ST

- Memberikan kualitas hasil produksi yang lebih baik. Walaupun pesaing dalam bidang ini cenderung banyak, namun hal ini dapat diatasi dengan memberikan kualitas yang diatas rata-rata pesaing kita.
- Memberikan proses produksi yang lebih cepat. Salah satu diferensiasi di bidang percetakan adalah pemberian layanan yang lebih.
- Melakukan survey dan membeli bahan baku dengan jumlah yang besar. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat membeli bahan baku dengan harga semurah mungkin. Kemudahan dalam memilih harga bahan baku yang termurah (S4, T2). Dengan memiliki hubungan yang baik dengan supplier, perusahaan dapat melakukan negosiasi untuk mendapatkan bahan baku yang lebih murah.
- Memberikan kualitas yang lebih baik, di sini dimaksudkan dengan memberikan gradasi warna yang jelas serta ukuran hasil cetakan yang benar-benar sesuai dengan permintaan konsumen.

3. Strategi WO

- Merekrut karyawan yang berkredibilitas. Sangat disayangkan apabila mesin telah memiliki kualitas yang baik namun karyawan yang mengoperasikannya kurang terampil.

4. Strategi WT

- Memperbaiki kualitas SDM yang ada. Perbaikan kualitas SDM sangat diperlukan agar hasil produksi kita tidak kalah dibandingkan pesaing.

5. Strategi Pengembangan Usaha

Kondisi awal perusahaan menunjukkan bahwa kurang terampilnya karyawan sering menyebabkan produk cacat. Proses *maintenance* mesin seringkali mengganggu aktivitas produksi sehingga perusahaan perlu melemburkan karyawan untuk menyelesaikan order pelanggan. Disamping itu, konsumen sangat sensitif terhadap harga namun menginginkan hasil produksi sebaik mungkin.

Kondisi yang diharapkan adalah meminimalkan hasil produk cacat, *maintenance* mesin yang tanpa mengganggu proses produksi, dan hasil produksi yang mampu memberikan harga

yang rendah bagi pelanggan dengan tanpa mengurangi kualitas hasil produksi.

Melihat hal ini, penulis memilih strategi Cost Leadership untuk dapat mengembangkan perusahaan dari kondisi saat ini menjadi kondisi yang diinginkan. Sarana prasarana yang dibutuhkan adalah mesin baru, tenaga kerja yang terampil guna mengurangi produk cacat, dan meminimalkan biaya perusahaan agar dapat memberikan harga yang rendah bagi pelanggan.

Untuk menunjang strategi yang disarankan oleh penulis, maka pihak manajemen perlu :

1. Menginvestasikan modalnya untuk membeli mesin baru. Hal ini perlu dilakukan untuk mengatasi biaya lembur karyawan ketika adanya *maintenance* mesin, serta untuk menambah kapasitas produksi perusahaan.
2. Membeli bahan mentah dengan jumlah yang besar. Hal ini dilakukan agar perusahaan mendapat potongan harga dari pembelian dengan jumlah tersebut. Potongan harga tersebut berguna untuk mengurangi biaya perusahaan.
3. Mendisiplinkan karyawan. Mendisiplinkan disini dimaksudkan untuk membuat karyawan mengurangi kesalahan mereka dalam bekerja, sehingga produk cacat yang dihasilkan perusahaan dapat berkurang. Hal ini dapat dilakukan dengan memaksa karyawan bekerja lebih teliti dan memberikan target tertentu.
4. Mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan meniadakan kegiatan pemindahan barang dari tempat produksi ke gudang. Akan lebih efektif jika setiap hasil produksi langsung di kirim ke pelanggannya tanpa perlu menunggu di gudang.

IV. KESIMPULAN

Dari analisa dan pembahasan mengenai perusahaan PT. Ubital Offset Printing oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Dalam pengelolaannya, perusahaan telah menerapkan empat aspek fungsi manajemen di setiap fungsi bisnisnya. Namun *controlling* pada Sumber Daya Manusia belum berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari masih banyaknya kesalahan kerja karyawan yang terjadi dalam perusahaan.
2. Situasi dari analisa lingkungan internal dan eksternal, yaitu yang menjadi kekuatan perusahaan adalah modal besar yang dimiliki perusahaan, dan yang menjadi kelemahan adalah faktor *human error* yang seringkali terjadi dalam perusahaan sehingga sering menghasilkan produk yang kurang baik. Peluang perusahaan terlihat dari besarnya

pasar serta banyaknya jumlah supplier dalam industri ini. Sedangkan yang menjadi ancaman adalah sensitifnya konsumen terhadap harga.

3. Alternatif strategi yang disarankan bagi perusahaan berdasarkan analisis SWOT adalah strategi ST.
4. Usulan untuk pengembangan perusahaan yaitu dengan menggunakan strategi Cost Leadership. Menggunakan Cost Leadership, dimana perusahaan dapat mengurangi biaya produksi per 1 unit produk hasil perusahaan agar dapat memberikan harga termurah bagi konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell (2009). *Management* (8th ed.). New York : Mc Graw Hill.
- Bungin, Burhan (2009). *Penelitian kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Daft, Richard L. (2008). *Manajemen* (6th ed., Vol. 1). (Edward Tanujaya dan Shirley Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Daft, Richard L. (2007). *Organization Theory and Design* (9th ed.). United States of America: Thompson South-Western.
- David, F.R. (2009). *Strategic management concepts and cases* (12th ed.) New Jersey : Pearson Education.
- Ebert, Ronald J. and Ricky W. Griffin. (2005). *Business Essentials* (5th ed.). New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Jati, Yusuf Waluyo. (2011). *Industri Grafika Tumbuh 5,3%*, Retrieved from : <http://www.bisnis.com/articles/industri-grafika-tumbuh-5-3-percent>, diakses pada 21 Oktober 2012
- Moleong, Lexy. J. (2011). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nickels and McHugh. (2008). *Understanding Business*. (8th ed.). New York : Mc Graw Hill.
- Porter, M.E (2007). *Strategi Bersaing: teknik menganalisa industry dan pesaing*. (sigit suryanto, Trans.) Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Umar, H, (2005). *Evaluasi kinerja*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.